



# Einfach mal abschalten?

## Digitalisierung und Homeoffice verändern auch den Zahnarztberuf

Digitale Kollaboration und Kommunikation führt zu zeitlicher, räumlicher und sozialer Entgrenzung immer größerer Teile der Arbeitswelt. Doch was Risiken mit sich bringt, birgt auch Chancen. Und viel zitierte Tipps zur Entlastung erweisen sich unter dem Blick des Forschers sogar als kontraproduktiv: Abends keine geschäftlichen Mails mehr schreiben? Das kann das Gefühl der Überlastung sogar verstärken. Ein kurzer Abriss von Prof. Dr. Thomas Kleinsorge, der in den Bereichen Arbeits- und Kognitionspsychologie am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund forscht.

„Entgrenzte“ Arbeit oder „Entgrenzung der Arbeit“ – diese Begriffe bezeichnen ein Bündel unterschiedlicher Entwicklungen, die in den vergangenen Jahren die Aufmerksamkeit von Medien, Wissenschaft und Wirtschaft auf sich gezogen haben. Durch diese Begriffe wird ein mehr oder minder expliziter Bezug zu einer Vorstellung von „nicht entgrenzter“ Arbeit hergestellt. In dieser Vorstellung begeben sich Menschen zu bestimmten Zeiten an einen bestimmten Ort, um dort ihre Arbeit zu verrichten. Verlassen sie diesen räumlich und zeitlich begrenzten Bereich, wechseln sie von der Arbeitszeit zur Freizeit. Diese strikte Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit galt schon immer nur für einen Teil der Arbeitspopulation. So ist der Begriff der Bereitschaftszeit dadurch definiert, dass die Grenze zwischen Arbeits- und Freizeit latent aufgehoben wird. Neu ist jedoch, dass Phänomene der Entgrenzung zunehmend größere Teile der Arbeitswelt betreffen. Vor allem Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie erlauben es, jenseits räumlicher und zeitlicher Grenzen arbeitsbezogen zu kommunizieren und dabei teilweise auch auf die Unternehmensinfrastruktur zuzugreifen. Maßgeblich beschleunigt wurden diese Entwicklungen durch die Corona-Pandemie. Mobiles Arbeiten oder Homeoffice

wurde vielfach von der Ausnahme zur (teilweise sogar gesetzlich vorgegebenen) Norm gemacht.

### Phänomen Homeoffice

Eine Entgrenzung von Arbeit kann auf verschiedenen Dimensionen stattfinden. Besonders prominent ist die räumliche Dimension. Diese umfasst neben den besonders augenfälligen Formen der Entgrenzung des Arbeitsortes beispielsweise auch das gleichzeitige Miteinanderarbeiten über Ländergrenzen hinweg, das erst durch das Internet möglich wurde. Schon durch dieses Beispiel wird klar, dass räumliche und zeitliche Entgrenzung oftmals auf komplexe Weise miteinander verwoben sind. So bedingt eine räumliche Entgrenzung über Zeitzonen hinweg eine zeitliche Entkopplung, bei der etwa eine Kommunikation zwischen Kollegen in Europa und Ostasien zu verschiedenen lokalen Tageszeiten stattfindet. Des einen Tag ist des anderen Nacht. Doch auch das Phänomen „Homeoffice“ – zunächst eine Form der räumlichen Entgrenzung – führt auch zu zeitlicher Entgrenzung. Zumal es im Homeoffice oftmals keine klaren Arbeitszeitbegrenzungen gibt – unabhängig davon, ob dies formal der Fall ist oder nicht. „Spät abends noch kurz ein paar Mails beantworten“, das ist

eines der Phänomene, die in den Medien notorisch genannt werden. In der Regel wird eine derartige zeitliche Entgrenzung als zusätzlicher Belastungsfaktor gesehen, vor dessen Folgen es zu schützen gilt. Auf arbeitspsychologischer Ebene hat in diesem Zusammenhang der Begriff des Detachments einige Popularität erlangt. „Detachment“ beschreibt die Fähigkeit, sich von der Arbeit psychisch zu distanzieren. Dieses Abschalten-Können gilt als wesentlicher Schutz vor unerwünschten Auswirkungen zeitlich und räumlich entgrenzter Arbeit, und nicht zuletzt unsere eigenen Arbeiten belegen dessen Bedeutsamkeit.

### Phänomen erledigte Arbeit

Die E-Mail am Abend bringt Entlastung. Dabei hat sich die Qualität des Schlafes regelmäßig als vermittelnder Faktor erwiesen: Wer zum Beispiel am Abend beruflich das Smartphone nutzt, erlebt sich am nächsten Tag als stärker beansprucht. Diese Folge lässt sich jedoch maßgeblich minimieren, wenn der Schlaf in der dazwischenliegenden Nacht erholsam ist. Die Qualität des Schlafes wird durch die Fähigkeit zum Detachment mitbestimmt, und die Fähigkeit zum Detachment wird ihrerseits wesentlich beeinflusst durch die erlebte soziale Unterstützung von

Kollegen und Führungskräften – unabhängig davon, ob diese Unterstützung in Präsenz erfahren wird oder lediglich via Telekommunikation. Überhaupt kann in diesem Zusammenhang die Bedeutung sozialer Unterstützung kaum überschätzt werden. Diese sollte allerdings mit einem hohen Grad an Autonomie einhergehen. Das eigene Handeln sollte also hinreichend stark als selbstbestimmt erlebt werden. Führungskräfte können besonders durch den Führungsstil des „Servant Leadership“ Beanspruchung minimieren. Diese „dienende Führung“ verzichtet darauf, im Detail in die Arbeitsprozesse einzugreifen und zielt stattdessen darauf ab, unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Bedingungen zu gewährleisten, die es ihnen ermöglichen, ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Am Begriff des „Abschaltens“ lässt sich übrigens auch die oft übersehene Doppelgesichtigkeit entgrenzter Arbeit als Risiko aber auch als Chance verdeutlichen. Um den augenscheinlichen Risiken zeitlich entgrenzter Arbeit zu begegnen, haben einige Unternehmen den Zugriff auf die interne IT-Infrastruktur an Abenden und Wochenenden eingegrenzt oder ganz unterbunden. In manchen Fällen kann aber genau diese gut gemeinte Maßnahme einer erfolgreichen psychologischen Distanzierung entgegenwirken. Bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde in der Gedächtnispsychologie der Zeigarnik-Effekt beschrieben. Demnach sind nicht vollständig erledigte Aufgaben stärker im Gedächtnis präsent als erledigte. So kann die Gelegenheit, eine Aufgabe durch das Schreiben einer E-Mail (und sei es am späten Abend) abzuschließen, eine psychologische Distanzierung von der Arbeit maßgeblich befördern.

Eine im Vergleich zur räumlichen und zeitlichen Entgrenzung von Arbeit eher vernachlässigte Dimension ist deren soziale Entgrenzung. Das liegt nicht zuletzt daran, dass alle drei Formen der Entgrenzung häufig gemeinsam auftreten und einander bedingen. Die vermutlich bedeutsamste Form sozialer Entgrenzung betrifft Konflikte zwischen sozialen Bezugsgruppen, etwa zwischen Arbeitsorganisation und Partnerschaft beziehungsweise Familie: Ein Arbeiten von zu Hause aus birgt zum Beispiel die Gefahr, dass

arbeitsbezogene Emotionen eher ihren Weg in familiäre Interaktionen finden. Rollenkonflikte und Konkurrenz um räumliche Ressourcen können ebenso zu Konflikten führen wie die Notwendigkeit, begrenzte Zeit zwischen Partner, Familie und Arbeit aufzuteilen.

Aber auch an dieser Stelle sei auf die Doppelgesichtigkeit der sozialen Entgrenzung hingewiesen. Sie ist Risiko und Chance zugleich: Was konfliktträchtig ist, kann auch neue Perspektiven im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eröffnen. In der Psychologie hat der Begriff des „Boundary Managements“ eine gewisse Popularität erlangt. Er verweist darauf, dass ein aktives und faires Aushandeln und Gestalten von eminenter Bedeutung sind.

### Phänomen soziale Entgrenzung

Eine weitere Form sozialer Entgrenzung von Arbeit betrifft die Entgrenzung von Kommunikationskanälen zwischen verschiedenen Interessengruppen. So war vor dem Aufstieg der sozialen Netzwerke die Kommunikation zwischen Zahnarzt und Patient stark limitiert und meist auf zuvor vereinbarte Termine begrenzt. Heutzutage scheint es keine Seltenheit zu sein, dass Patienten den Zahnarzt über soziale Netzwerke oder Bewertungsportale

kontaktieren und dabei teilweise wenig Rücksicht auf Arbeitszeiten (und manchmal wohl auch Umgangsformen) nehmen. Auch diese Art der Entgrenzung basiert letztendlich auf Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie und öffnet neuen Belastungsquellen und Beanspruchungsrisiken das Tor. Doch auch hier lassen sich nicht nur Risiken sehen, sondern auch Chancen: So sind nunmehr Patienten erreichbar, die es sonst nicht wären.

Zuletzt sei noch der der Entgrenzung gegenläufige Prozess angesprochen, nämlich die (erneute) Eingrenzung von Arbeit. Während der Pandemie sahen sich viele Unternehmen gezwungen, ihren Beschäftigten ein bislang ungekanntes Maß an Autonomie zu gewähren. Dies konnte nur auf der Grundlage eines entsprechenden Vertrauens gelingen. Ein einfaches Zurück zur vorpandemischen Normalität könnte nun als ungerechtfertigter Vertrauensentzug interpretiert werden. Viele der Lernprozesse, die in Unternehmen pandemiebedingt stattgefunden haben, könnten wieder verloren gehen oder sogar in ihr Gegenteil verkehrt werden. Im Interesse aller Beteiligten wäre es wichtig, eine solche Entwicklung zu verhindern.

Prof. Dr. Thomas Kleinsorge



„Heutzutage scheint es keine Seltenheit zu sein, dass Patienten den Zahnarzt über soziale Netzwerke oder Bewertungsportale kontaktieren und dabei teilweise wenig Rücksicht auf Arbeitszeiten (und manchmal wohl auch Umgangsformen) nehmen“, meint Prof. Dr. Thomas Kleinsorge, vom Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund.